Institut
de recherche
et d'information
sur la rémunération

EMPLOIS NON-ENQUETES

INVENTAIRE DE CERTAINES METHODES PERMETTANT LA COMPARAISON

Etude de faisabilité

Document à l'usage exclusif des parties syndicales et patronales des secteurs public et parapublic du Québec

AVANT-PROPOS

Le mandat de l'Institut est de comparer la rémunération des employés des secteurs public et parapublic avec celle des autres salariés québécois. Cependant cette comparaison pose un problème du fait qu'il serait trop lourd voire impossible de comparer tous les corps d'emplois d'autant plus que certains n'ont pas d'équivalent sur le marché québécois.

L'objectif de cette étude de faisabilité est de faire l'inventaire et la critique de certaines méthodes pouvant permettre de comparer les emplois non-enquêtés.

Cette étude a été préparée par Paula Santos, analyste en rémunération à l'IRIR, sous la direction de Kevin O'Farrell.

Luc Bessette
Vice-Président
Direction de la recherche

Juin 1986

TABLE DES MATIERES

Page

Résumé..... 1

Introduction..... 3

Définitions..... 4

Aperçu global
I Méthodes d'évaluation des emplois..... 6

II Méthodes de comparaison directe..... 16

Etude détaillée
III Méthodes d'évaluation des emplois..... 19

IV Méthodes de comparaison directe..... 35

Conclusions préliminaires..... 42

Annexes..... 43

RESUME

Le mandat de l'Institut est de comparer la rémunération globale des salariés de la fonction publique, des commissions scolaires, des collèges et des affaires sociales avec celle des autres salariés québécois.

Un des problèmes est que certains corps d'emploi n'ont pas d'équivalent sur le marché québécois. C'est le cas notamment des enseignants et des infirmières. L'autre est qu'il est techniquement impossible de comparer tous les emplois comparables à cause de la lourdeur et du coût de l'opération.

La proportion des employés qui se retrouvent dans des corps d'emploi non comparés par rapport au nombre total des employés des secteurs de l'administration publique, de l'éducation et des affaires sociales est de plus de 65%. Ces employés sont regroupés dans plus de 450 corps d'emploi. Pour les fins de cette étude, ces emplois seront désignés "non-enquêtés".

L'importance de ce phénomène justifie l'étude de solutions qui pourraient aider l'Institut à remplir pleinement son mandat.

Parmi les solutions qui peuvent être envisagées, deux grandes orientations se dégagent:

I. L'évaluation des emplois

II. La comparaison directe:
   a) la comparaison interprovinciale
   b) la relativité interne

De cette analyse, les constatations suivantes se dégagent:

A court terme, en prévision du 30 novembre, la méthode des relativités internes s'avère la seule que nous pouvons retenir. Elle est la plus facile à appliquer, elle se relie à des données réelles observées et elle ne fait que constater un état de faits sans porter de jugement sur la justesse de la hiérarchie actuelle. Cette méthode nous permet d'interpoler des données pour les emplois uniques en cherchant leur position relative vis-à-vis des emplois qui peuvent se comparer au marché.

La méthode de comparaison directe avec les autres provinces n'est pas retenue à court terme. Une comparaison avec les autres provinces exige que l'on tienne compte non seulement des salaires mais aussi d'un ensemble d'autres éléments tels les avantages sociaux, le coût de la vie, le niveau d'imposition et le degré de décentralisation des négociations. Un manque de données complètes permettant une comparaison sur la même base constitue le principal obstacle pour cette méthode à court terme.

A moyen terne, la méthode de l'évaluation des emplois semble la plus souhaitable car elle règlerait deux problèmes de fond à l'égard des emplois non-enquêtés. En plus de la comparaison au marché, en évaluant l'ensemble des emplois comparables et non-enquêtés sur la base des mêmes critères, on pourrait effectuer des constatations sur la pertinence de la hiérarchie actuelle.

L'application d'un système d'évaluation des emplois nécessite dans le contexte opérationnel de l'IRIR la création d'un comité technique composé de représentants des parties. Il existe plusieurs systèmes d'évaluation des emplois qui comportent chacun des forces et des faiblesses. Le système Hay, l'approche Mercer, l'approche-maison et la méthode de rendement sur l'investissement en capital humain sont présentés dans ce rapport.

Finalement, il existe également des méthodes servant à l'évaluation des emplois qui ne seront pas traitées dans le cadre de cette étude mais qui peuvent cependant présenter un intérêt. Ces méthodes sont appliquées à partir d'un questionnaire structuré. Le plus complet est celui du Position Analysis Questionnaire (P.A.Q.). Le questionnaire comporte un certain nombre de caractéristiques pouvant mesurer les activités interpersonnelles, le contexte dans lequel se situe l'emploi et les résultats du travail. Les diverses caractéristiques sont quantifiées selon l'importance et la fréquence sur des échelles déterminées. Cela permet par la suite d'analyser et de quantifier pratiquement n'importe quel type d'emploi à tous les niveaux hiérarchiques.

Sachant qu'il existait plusieurs autres systèmes sur le marché, ces options ont été retenues non pas après avoir fait une analyse détaillée de l'ensemble des méthodes mais surtout parce qu'ils donnaient une vue globale des sytèmes existants sur le marché québécois.

INTRODUCTION

L'objectif de cette étude de faisabilité est de présenter des avenues possibles pour comparer la rémunération des salariés des secteurs public et parapublic qui se retrouvent dans les emplois non-enquêtés avec la rémunération des autres salariés québécois.

En premier lieu nous donnons un aperçu global des caractéristiques des diverses méthodes d'évaluation des emplois et des méthodes pouvant attribuer une valeur monétaire aux emplois uniques ainsi qu'une analyse critique de celles-ci.

En dernier lieu, nous présentons une analyse détaillée de chacune des méthodes afin de permettre une meilleure compréhension.

DEFINITIONS

Certains termes utilisés dans ce texte doivent faire d'abord l'objet d'une courte définition.

- emploi non-enquêté: emploi unique ou emploi comparable non-enquêté.

- emploi unique: corps d'emploi où les secteurs public et parapublic sont les seuls employeurs ou les employeurs majoritaires.

- emploi comparable non-enquêté: corps d'emploi des secteurs public et parapublic qui a son équivalent sur le marché du travail québécois mais qui n'a pas été retenu pour l'enquête.

- emploi repère: emploi type, significatif pour une organisation dont le contenu est relativement stable et se retrouve à travers plusieurs organisations et habituellement retenu pour l'enquête.

- corps d'emploi: regroupement d'un ensemble de fonctions semblables par leur nature dont l'exercice exige de leur titulaire des qualifications de base équivalentes. Le corps d'emploi peut être divisé en plusieurs classes. Chaque classe comporte des degrés de complexité similaires, exigeant, pour leur exercice, des qualifications équivalentes.

- évaluation des emplois: processus permettant de hiérarchiser les emplois en fonction de leurs exigences relatives.

- facteurs d'évaluation: éléments permettant de comparer les emplois entre eux et qui justifient pourquoi on leur accorde une rémunération sur la base de leurs exigences.

- équité interne: situation où les écarts de rémunération entre les emplois sont justifiés et équitables à l'intérieur d'une organisation.

- marché de comparaison: ensemble d'entreprises avec lequel on désire se comparer pour assurer l'équité externe.

APERCU GLOBAL

I. METHODES D'EVALUATION DES EMPLOIS

1.1 Objectifs et définition

Les objectifs poursuivis par l'évaluation des emplois sont:

- Etablir une hiérarchie des exigences des fonctions.
- Assurer une perception de l'équité interne.
- Rémunérer les éléments choisis (facteurs); et
- Simplifier la gestion des salaires.

L'évaluation des emplois a donc comme fonction de base de déterminer la valeur relative des postes existants dans l'organisation et d'établir un processus pour évaluer toute nouvelle fonction et/ou modification d'une fonction existante à l'intérieur d'une même organisation.

1.2 Aperçu

Les systèmes d'évaluation se regroupent principalement selon deux (2) méthodes:

- Les méthodes globales et
- les méthodes analytiques.

Les méthodes globales permettent d'arriver à une évaluation en portant un jugement global de l'emploi. A l'intérieur de ces méthodes nous retrouvons les systèmes d'évaluation par rangement et par classification.

Les méthodes analytiques évaluent les emplois en analysant et en décomposant chacun des éléments importants de la fonction.

Les systèmes de comparaison par facteurs et facteurs pondérés sont des méthodes dites quantitatives.

1.3 Système actuel du secteur public/parapublic

1.3.1 Aperçu général

L'Etat utilise depuis plusieurs années son système de classification. Cette méthode d'évaluation des emplois est de type descriptif et non quantitatif. La méthode de classification s'applique en trois étapes. D'abord, il faut définir les classes d'emploi. Ensuite, il faut déterminer les caractéristiques attachées à ces classes d'emploi et finalement on classe les emplois en comparant les caractéristiques des emplois avec celles définies.

Les deux (2) critères souvent utilisés par cette méthode sont la nature des fonctions et les qualifications minimales requises pour occuper l'emploi.

La méthode de classification est utilisée surtout par les grandes organisations et les gouvernements qui ont un très grand nombre de corps d'emploi à gérer.

1.3.2 Equité externe

L'équité externe est assurée en sélectionnant des postes-repères et en vérifiant leur valeur sur le marché. On obtient donc une hiérarchie des fonctions dans l'organisation.

1.3.3 Avantages

C'est un système simple, facile d'application et relativement flexible.

1.3.4 Inconvénients

Il est faible au niveau de l'équité interne. En effet, il permet difficilement la comparaison des exigences relatives d'un emploi d'une catégorie à une autre. C'est principalement pour cette raison que nous devons regarder d'autres approches possibles dans le cadre de cette problématique.

1.4 Le système Hay

1.4.1 Aperçu général

Le système Hay est une modification et simplification de la méthode de comparaison par facteur et facteurs pondérés.

C'est un système universel dans le sens que les barèmes au nombre de quatre (4) sont les mêmes utilisés par l'ensemble des organisations et par le facteur de corrélation, il ramène sur une base commune l'ensemble des évaluations effectuées par les différentes organisations.

Il fait l'utilisation des chartes matricielles suivantes:
- compétence;
- initiative créatrice;
- finalité; et
- conditions de travail.

Chacune des chartes décrit les facteurs/sous-facteurs et la pondération possible pour chacun d'eux qui sert à l'évaluation des emplois (Référence Annexes A, B, C et D).

1.4.2 Les principales étapes d'implantation

-Cueillette des renseignements sur l'organisation et les postes;

-Rédaction des descriptions d'emploi;

-La création du Comité d'évaluation des emplois et l'initiation de ses membres à la méthode;

-L'évaluation des emplois par le Comité;

-L'établissement du facteur de corrélation qui permet de ramener sur une base commune l'ensemble des postes évalués par les différentes organisations; et

-Le lien avec le marché via la Banque de données.

1.4.3 L'équité externe

L'équité externe est donc assurée par une participation à leur banque de données.

Plus de 87 entreprises du Québec y sont incluses. La majorité sont de grandes entreprises et se trouvent dans le secteur privé. La banque de données est mise à jour annuellement.

1.4.4 Avantages

-Comparé aux autres systèmes par points, il est le plus sophistiqué, principalement à cause de l'utilisation de chartes matricielles, la progression linéaire de 15% et le facteur de corrélation.

-C'est le système le plus utilisé.

-L'équité interne au niveau des postes de cadres supérieurs de grandes entreprises est bonne.

-La banque de données est impressionnante.

1.4.5 Inconvénients

-Le processus d'évaluation des emplois par le Comité revêt un caractère subjectif dans l'interprétation des barèmes d'évaluation;

-Les facteurs d'évaluation mettent l'accent sur les emplois de direction (line) au détriment des emplois conseils (staff);

-Le facteur "conditions de travail" lorsqu'appliqué est peu contributaire à l'évaluation totale des emplois;

-La comparaison au marché ignore encore le facteur de conditions de travail;

-Coûteux en temps et en dollars;

-Faible pour assurer l'équité externe malgré que Hay ait une banque de données où les participants sont nombreux et d'envergure. Elle attribue une valeur à un poste mais détermine sa valeur de marché basée sur des postes différents qui obtiennent le même pointage;

-C'est une méthode qui offre peu de flexibilité dans le sens que c'est un système pré-déterminé et universel dans son application;

-Certaines étapes, comme la corrélation, font partie d'une "boîte noire" dont le contenu est contrôlé par Hay.

1.5 L'approche Mercer

1.5.1 Aperçu général

L'approche Mercer consiste en une application de la méthode quantitative des facteurs pondérés. Elle utilise l'ordinateur et les modèles mathématiques pour rendre la méthode plus objective et simplifier l'administration.

C'est une approche plus flexible tant au niveau du choix des facteurs, de leur définition et de la façon de les mesurer. Elle facilite une plus grande participation des intervenants possibles, ce qui la rend plus appropriée aux législations actuelles.

1.5.2 Les principales étapes d'implantation

-Création d'un Comité de travail afin de déterminer les facteurs pertinents correspondant à la philosophie, aux objectifs, aux politiques et pratiques en matière de rémunération;

-Définition des niveaux pour chaque facteur afin de représenter fidèlement le contexte organisationnel;

-Choix des postes-repères reflétant la structure organisationnelle;

-Obtention des informations sur les postes soit par l'utilisation d'un questionnaire et/ou la rédaction des descriptions ou utilisation des descriptions actuelles;

-Identification pour chaque facteur du niveau applicable aux postes-repères et aux autres postes de l'organisation;

-Obtention des valeurs salariales (internes ou externes) pour les emplois-repères;

-Analyse par régression pour constituer un modèle mathématique permettant l'évaluation des emplois;

-Application aux emplois non-repères, en fonction des degrés des facteurs, des valeurs salariales et des pondérations trouvées pour les emplois-repères;

-Elaboration des outils de gestion; et

-Etablissement de la structure salariale.

1.5.3 Equité externe

Comme nous l'avons vu précédemment, l'approche Mercer est aussi flexible au niveau de l'équité externe qui est implicitement contenue dans l'évaluation des emplois. Pour obtenir la valeur de marché nécessaire au processus d'évaluation des emplois, Mercer accepte d'utiliser les sources salariales de l'organisation même ou sa Banque de données (pas aussi importante que Hay) ou peut effectuer une enquête spécifique pour l'organisation.

1.5.4 Avantages

-Concept intéressant — facteurs pondérés;
régression;

-Flexible — choix des facteurs;
définition des facteurs;
définition des mesures;

-Informatisé — modèles mathématiques;
méthodologie;
description d'emploi;
questionnaire;

-Participation de l'organisation et des individus.

-Approche intégrée.

1.5.5 Inconvénients

-Relativement complexe;

-Reflète les problèmes d'équité qui peuvent exister sur le marché.

1.6 Méthode-maison

1.6.1 Aperçu général

L'approche-maison consiste à élaborer nous-mêmes un système d'évaluation propre à l'organisation sans recourir directement à des firmes de consultants et/ou des systèmes pré-établis. Une méthode-maison peut être développée à partir des méthodes existantes. L'objectif de cette approche serait de pouvoir intégrer dans une méthode d'évaluation les points forts et les caractéristiques pertinentes des autres méthodes qui s'avèrent intéressantes dans un contexte propre au secteur public/parapublic.

Le développement d'une méthode-maison nécessite cependant des personnes-ressources spécialisées pour faciliter la détermination et la définition des facteurs, leurs niveaux et leurs poids relatifs. La mise sur pied d'un groupe de travail favorise la concertation lors du processus d'évaluation.

Le Comité peut nous orienter dans le choix de la méthode d'évaluation à développer en fonction d'un objectif d'équité interne des emplois ou de comparaison au marché uniquement ou des deux objectifs simultanément.

1.6.2 Equité externe

Pour obtenir une valeur de marché, il faudrait participer à certaines enquêtes et/ou enquêter nous-mêmes.

1.6.3 Avantages

-fait sur mesure;

-pas de dépendance directe face à une firme externe; et

-flexible.

1.6.4 Inconvénients

-le développement de la méthode peut s'avérer une longue démarche;

-nécessite des ressources spécialisées (évaluation des emplois, informatique); et

-temps.

1.7 Méthode de rendement sur l'investissement en capital humain

1.7.1 Aperçu général

Cette méthode se base principalement sur la formation exigée pour occuper l'emploi afin de hiérarchiser les emplois alors que les autres méthodes d'évaluation tiennent compte des caractéristiques (facteurs) se rapportant au contenu des emplois.

Selon cette méthode, la formation professionnelle qu'acquiert un individu constitue un investissement qui doit lui rapporter un certain rendement lorsqu'il exerce un emploi. Cet investissement est au départ considéré comme un manque à gagner pour l'individu.

Le rendement sur la formation professionnelle (investissement en capital humain) est calculé à partir de la différence entre la rémunération annuelle de l'individu pendant toute sa vie active de 19 à 65 ans s'il décidait d'aller sur le marché du travail immédiatement après avoir terminé son secondaire V et la rémunération qu'il obtient pendant ses années de travail après avoir passé un certain nombre d'années à acquérir une formation supplémentaire. Un emploi est considéré comme étant correctement payé si le rendement sur l'investissement en capital humain des individus qui l'exercent se situe entre 5% et 10% en termes réels. Tous les emplois qui exigent un même niveau de formation professionnelle devraient avoir une rémunération équivalente, ce qui est discutable. On peut donc comparer la rémunération des emplois non-enquêtés des secteurs public et parapublic avec celle des emplois du marché qui ont la même formation professionnelle. Etant donné que l'équité interne des emplois est basée seulement sur la formation professionnelle, cela peut entraîner des résultats peu satisfaisants et même discriminatoires dans certains corps d'emploi (entretien - service en outre).

1.7.2 Avantages

-s'appuie sur des bases théoriques;
-rapide à implanter; et
-intéressante comme complément à d'autres techniques.

1.7.3 Inconvénients

-Certains principes et hypothèses de départ sont très contestables;

-On évalue la formation nécessaire de l'individu pour exercer un emploi sans tenir compte des exigences et de la complexité de la tâche;

-On n'évalue pas le poste; et

-Les corps d'emploi qui sont comparés peuvent être très différents entre eux.

-La méthode crée des distortions par rapport au marché car elle est peu utilisée sur le marché.

PREMIERES CONSTATATIONS SUR LES METHODES D'EVALUATION DES EMPOIS

Premièrement, plusieurs aspects doivent être considérés avant d'arrêter une décision quant à la méthode d'évaluation des emplois qui s'avèrerait la plus pertinente et la plus efficace face aux objectifs à atteindre. Le choix d'une méthode d'évaluation des emplois implique une étude plus détaillée des systèmes existants. Le tableau ci-dessous présente un certain nombre de critères pouvant nous guider dans le choix d'une méthode d'évaluation des emplois.

Deuxièmement, il est clair que les méthodes de classification et de rendement sur le capital humain s'avèrent incomplètes et non pertinentes pour évaluer les emplois.

CERTAINS CRITERES A CONSIDERER DANS LE CHOIX D'UN SYSTEME D'EVALUATION

1.	Simplicité	compréhension des gens développement / implantation gestion
2.	Flexibilité	organisation au niveau des facteurs modification
3.	Coût	en temps / en dollars
4.	Equité	interne / externe législations
5.	Concept	approche rodée approche nouvelle

II METHODES DE COMPARAISON DIRECTE

2.1 Comparaisons inter-provinciales

Pour les emplois non-enquêtés sur le marché du travail au Québec, la comparaison avec les mêmes corps d'emploi en Ontario ou d'autres provinces se présente comme une option possible.

Cette comparaison doit porter sur la rémunération des emplois dont l'appariement entre le Québec et l'Ontario justifie leur équivalence.

Après avoir identifié les emplois qui feront l'objet de la comparaison, il faut aussi tenir compte de la spécificité des facteurs régionaux qui ont une certaine influence sur la rémunération comme la situation du marché du travail de chaque région, du taux d'inflation, de la croissance économique, de la richesse collective et des lois fiscales. Il est cependant difficile d'intégrer tous ces aspects pour "corriger" les taux de salaire observés dans chaque région et ainsi, les rendre comparables.

2.1.1 Avantages

-Les parties sont familières avec cette technique et la comprennent bien;

-Permet de générer des comparaisons rapidement;

-Nécessite peu de ressources humaines et matérielles; et

-Nous obtenons une valeur de marché pour ces emplois.

2.1.2 Inconvénients

-La modification de la rémunération pour tenir compte des facteurs régionaux présente certains problèmes techniques; et

-il n'existe pas de sources de données complètes.

2.2 Relativité interne des emplois

La technique des relativités internes s'avère une solution applicable à court terme pour répondre aux exigences de la comparaison dans la mesure où on ne remet pas en doute la hiérarchisation actuelle.

Cette technique permet de comparer la rémunération des emplois non-enquêtés indirectement avec le marché par l'intermédiaire des emplois repères des secteurs public et parapublic qui sont comparables sur le marché.

La position relative de tous les emplois à l'intérieur de la structure salariale des secteurs public et parapublic est donc déterminée à partir de la hiérarchie historiquement et actuellement établie.

Après avoir déterminé par exemple la position relative des emplois uniques et des emplois repères on compare ces derniers au marché. Par interpolation, on peut appliquer aux emplois uniques leur relativité interne et ainsi déterminer l'écart de rémunération de ces emplois uniques par rapport au marché.

La hiérarchie des emplois peut être faite sur une base individuelle ou par rapport à un ensemble d'emplois repères.

Cette technique ne remet cependant pas en question la hiérarchie présente. Celle-ci n'est pas nécessairement basée sur les exigences relatives des emplois et la complexité des tâches. Ce n'est que l'évaluation des emplois qui permettrait de juger de l'équité interne des emplois.

2.2.1 Avantages

-simple;

-rapide; et

-nécessite peu de ressources.

2.2.2 Inconvénients

-Perpétue la situation actuelle et ne règle pas le problème de fond.

ETUDE DETAILLEE

III METHODES D'EVALUATION DES EMPLOIS

3.1 Le système Hay

3.1.1 Introduction et cadre d'analyse

Cette méthode d'évaluation des emplois a été développée au cours des années 1940 par Edward N. Hay. Depuis lors, elle constitue le moyen le plus utilisé par les organisations pour évaluer les emplois de cadres.

Sa banque de compagnies participantes comprend entre autres plus de 87 grandes entreprises québécoises qui fournissent des données pour les salariés québécois.

3.1.2 Caractéristiques

La méthode Hay a été la première à offrir une approche systémique à l'évaluation des emplois dans le sens où toutes les étapes d'évaluation des emplois sont définies dans un cadre précis et méthodique et en fonction de certains paramètres. Les instruments d'évaluation des emplois sont prédéterminés et appliqués de façon "universelle". La comparaison au marché est faite sur la base du nombre de points attribués aux emplois. Les points de chacune des compagnies participantes sont transformés en points Hay par le facteur de corrélation et par la suite une valeur monétaire est attribuée. Lorsque nous comparons un poste d'ingénieur qui a obtenu 850 points Hay, ce poste est comparé avec d'autres postes qui ont obtenu le même pointage. Ce poste est donc comparé avec d'autres postes mais pas nécessairement des postes d'ingénieur.

3.1.3 Facteurs d'évaluation

L'évaluation du contenu des emplois se fait à l'aide de quatre barèmes:

- la compétence;
- l'initiative créatrice;
- la finalité; et
- les conditions de travail.

Ces barèmes se divisent en plusieurs facteurs et sous-facteurs. Chaque barème fait l'objet d'une grille d'évaluation. Cet élément central de la méthode Hay est présenté sous forme matricielle permettant d'établir un lien entre les diverses composantes des facteurs de rémunération des emplois. Les composantes des facteurs sont divisées en plusieurs niveaux. Un certain nombre de points est attribué à chaque niveau.

On retrouve aux annexes A à D les quatre (4) barèmes utilisés par Hay.

3.1.4 Emplois non-enquêtés vs le système Hay

Le système Hay peut certes nous aider à solutionner la problématique des emplois uniques et ce, de trois façons:

1) Evaluer seulement les emplois non-enquêtés;
2) Evaluer certains emplois non-enquêtés et repères; ou
3) Evaluer tous les emplois.

Dans le premier cas, il est possible avec Hay de se limiter à évaluer les emplois non-enquêtés et d'effectuer rapidement une comparaison avec son marché.

Ainsi nous obtiendrions une valeur en points d'organisation qui seraient convertis par la suite en points Hay par la corrélation et en utilisant leur banque de données, nous pourrions obtenir une valeur monétaire reliée à un marché déterminé.

Dans le deuxième cas, nous pourrions établir certains équivalences ou différences entre les emplois uniques et repères.

L'option 3 serait la plus complète.

3.1.5 Principales étapes

a) Description des emplois

La première étape consiste à analyser les tâches, c'est-à-dire recueillir l'information pertinente sur les postes pour en faire la rédaction de descriptions de tâches sous une forme standardisée selon des modèles suggérés par la firme de consultants. Les descriptions de tâches doivent être suffisamment précises pour refléter fidèlement tous les aspects du contenu et du contexte de pratique de chaque poste en fonction des facteurs et sous-facteurs.
Cette étape est relativement longue et demande beaucoup d'énergie.

b) Création et formation du comité d'évaluation

Cette étape consiste à créer et à former un Comité d'évaluation des emplois constitué de personnes qui ont une vaste connaissance de l'organisation et qui évalueront les postes. Dans le contexte du secteur public-parapublic, de l'IRIR et du nombre imposant de postes, cette étape sera lourde.

c) Corrélation

Le nombre total de points attribué par le Comité d'évaluation aux emplois de l'organisation est divisé par un facteur d'ajustement pour les rendre comparables aux "points de contrôle Hay" (1) pour que la comparaison au marché soit faite sur une base commune d'attribution des points d'évaluation. Le facteur d'ajustement est déterminé suite à une analyse comparative effectuée par les corrélateurs de Hay. Le processus de corrélation fait partie d'une "boîte noire" dont on ne connaît pas les paramètres.

d) Détermination de la valeur de marché

La comparaison au marché peut être faite par rapport à l'ensemble du marché, par rapport à certains secteurs d'activité en particulier ou à un échantillon prédéterminé d'organisations. Les données sur les courbes de rémunération des organisations participantes à la banque de données de Hay sont mises à jour annuellement.

---

(1) Nombre de points sur la base desquels sont ramenées les évaluations de l'ensemble des organisations participantes à la banque de données Hay.

e) Il est important de mentionner que le barème "conditions de travail" n'a cependant pas la même importance que les trois autres décrits précédemment. Le nombre total de points attribué à ce facteur peut servir uniquement dans le contexte de rangement interne des emplois par rapport au nombre de points qui leur est attribué. Les points du facteur conditions de travail ne sont pas considérés pour fins de comparaison au marché. Par conséquent, ces points ne sont pas convertis en valeur monétaire.
Peu d'organisations ont jusqu'à maintenant introduit le facteur conditions de travail dans leur application interne du système.
L'introduction de ce facteur pose un problème d'intégration par rapport aux trois autres facteurs, dans le contexte où les points sont transformés en valeur monétaire. La comparaison au marché ne peut pas tenir compte du facteur conditions de travail à cause de la relativité établie à partir des trois premiers facteurs. L'intégration du facteur conditions de travail viendrait changer ces relativités qui expliquent déjà la rémunération des emplois.
Dans le contexte d'application aux emplois non-enquêtés, on peut tenir compte du facteur conditions de travail uniquement au niveau de l'équité interne des emplois. La comparaison au marché se fait sur la base d'un nombre de points qui ne tient pas compte du facteur conditions de travail. Cela constitue une faiblesse importante dans l'application de cette méthode d'évaluation des emplois car ce facteur s'avère primordial pour certains emplois non-enquêtés.

Globalement, on peut s'interroger sur la pertinence des facteurs d'évaluation et de leur pondération dans le contexte d'application aux emplois non-enquêtés. De plus, cette méthode étant plutôt axée sur les postes-cadres elle pourrait s'avérer incomplète à l'égard des autres postes dans l'organisation.

3.1.6 Exemple d'évaluation avec la méthode Hay

Poste: Analyste-système
Grille d'évaluation: exemple fictif

Barèmes, Facteurs et Sous-Facteurs	**Niveaux et points**
1. Compétence	
a) pratique, technique, ou spécialisée	E: technique spécialisée
b) capacité de direction	1: limitée
c) aptitudes en relations humaines	2: importantes
	Nombre de points: 230
2. Initiative créatrice	
a) cadre du raisonnement	D: méthodes définies et diversifiées
b) exigences des problèmes	4: extrapolation
	Pourcentage des points de compétence: 38%
	Nombre de points: 87
3. Finalité	
a) liberté d'action	D: générale
b) ampleur	2: faible
c) impact	C: contributif
	Nombre de points: 76
	Nombre total de points: 393

Comparaison au marché

La formule de conversion des points d'évaluation en valeur monétaire pourrait être:

25$ par point Hay + 11 000$

En supposant un facteur de corrélation de 2.4, les 393 points compagnie deviennent 164 points Hay (393 - 2.4), le salaire annuel moyen selon l'annexe E est égal à 34,900$.

3.2 Approche Mercer

3.2.1 Caractéristiques

L'approche Mercer consiste à une modification de la méthode par facteurs pondérés avec l'utilisation de la régression multiple et de systèmes informatisés pour simplifier l'évaluation des emplois. Contrairement au système Hay, la méthode Mercer offre beaucoup de flexibilité. Les facteurs, leurs niveaux et leur importance peuvent être déterminés par l'organisation.

Les facteurs d'évaluation des emplois peuvent être choisis par l'organisation en fonction de ses objectifs et du contexte dans lequel elle se trouve. L'organisation peut décider par exemple que le facteur conditions de travail doit être inclus dans l'évaluation des emplois et y attribuer l'importance voulue.

L'annexe F représente une liste de facteurs possibles pour l'évaluation des emplois.

L'approche offre en outre la possibilité de recueillir l'information et d'analyser les tâches avec l'aide d'un questionnaire qui, traité par ordinateur, servira à élaborer le ou les modèles mathématiques.

Elle permet aussi d'intégrer les sources salariales de l'organisation pour trouver la valeur de marché des postes.

L'annexe G donne un exemple d'un questionnaire qui a déjà été élaboré pour un client de la Société.

3.2.2 Principales étapes

a) Définition des objectifs de rémunération pour l'organisation

Le Comité de travail doit d'abord définir quels sont les objectifs de l'organisation en termes de rémunération. Le Comité peut aussi définir quelles sont les critères importants d'un emploi pour l'organisation, la position salariale que l'employeur vise sur le marché.
Les décisions prises à cette étape vont conditionner par la suite le choix des facteurs d'évaluation et les paramètres pour les mesurer.

b) Choix des facteurs d'évaluation

L'organisation peut définir ses propres facteurs d'évaluation en fonction des caractéristiques des emplois qu'elle trouve importantes et pour lesquelles elle veut accorder une rémunération ou utiliser le répertoire de facteurs déjà définis par Mercer. Les facteurs choisis doivent être en nombre suffisant (4 à 6) pour couvrir l'ensemble des composantes des emplois qui devront être évalués.

L'annexe H donne un exemple d'un facteur spécifique aux emplois qu'on peut retrouver dans le réseau des Affaires sociales. Il a été développé pour un centre hospitalier aux Etats-Unis.

c) Définition des degrés des facteurs

Pour pouvoir mesurer les facteurs, il faut établir des mesures appropriées. Ces dernières doivent permettre l'évaluation de tous les emplois en reflétant la variation possible tout en évitant la discrimination non permise légalement.

d) Les emplois repères

La quatrième étape du processus d'évaluation des emplois consiste à sélectionner un certain nombre d'emplois repères répartis de façon significative à tous les niveaux de la hiérarchie de l'organisation. Ces emplois repères doivent être sélectionnés de telle façon qu'ils puissent refléter chaque facteur mais à des degrés d'intensité différents (L'annexe I constitue un exemple de grille d'évaluation avec les degrés applicables aux facteurs).

e) Evaluation des emplois

Un questionnaire est rempli par le titulaire de l'emploi ou par le Comité de travail; le niveau approprié de chacun des facteurs est choisi pour les emplois évalués.

f) Données salariales sur les emplois repères

À l'étape suivante il faut recueillir sur le marché les données salariales sur ces emplois repères. Par la suite, par l'analyse de régression simple et de régression multiple on génère (Référence annexes J et L) le poids relatif de chaque facteur et la valeur monétaire attribuée à chacun des niveaux de ces facteurs. Ainsi l'évaluation des emplois se traduit directement en valeur monétaire (Voir annexe K).

Ce processus pourrait cependant refléter les inéquités qui existent sur le marché et l'évaluation des emplois ne serait pas indépendante des enquêtes salariales. De plus, il existe toujours une marge d'erreurs dans l'estimation des valeurs respectives des facteurs. Certains des facteurs pouvant apparaître avec un effet négatif (exemple, annexe L) si une corrélation existe entre divers facteurs.

Lorsque la valeur monétaire de chaque niveau des facteurs est déterminée et que les pondérations des facteurs sont établies pour les emplois repères on peut évaluer les autres emplois de l'organisation en suivant le même modèle.

3.3 Evaluation des emplois par méthode maison

3.3.1 Caractéristiques

Le contexte assez exclusif dans lequel se trouvent les emplois non-enquêtés des secteurs public et parapublic nous amène à considérer également le développement d'un système maison d'évaluation des emplois. En effet, avec une approche maison, l'organisation pourrait avoir toute la latitude nécessaire pour définir son système et prévoir les étapes d'évaluation en fonction de ses besoins et de la spécificité des emplois qu'il faut évaluer.

L'application d'une telle approche ne peut cependant être envisagée qu'à moyen terme. Le développement d'une méthode d'évaluation des emplois nécessite du temps, des ressources et de la consultation auprès des parties.

3.3.2 Principales étapes

a) Quelle méthode?

A titre indicatif, en premier lieu, nous aurions à déterminer quel type de méthode nous préconisons: rangement, classification, comparaison par facteurs ou facteurs pondérés. Fort possiblement, nous opterions pour les facteurs pondérés.

b) Choix des facteurs

Dans un deuxième temps, nous déterminerions nos facteurs. A titre d'exemple, parmi les facteurs plus utilisés on retrouve:

-Qualifications:
- aptitudes physiques et intellectuelles requises;
- formation et expérience;
- habileté particulière;

-Efforts:
- physiques et intellectuels pour effectuer le travail;

-Responsabilité:
- ressources humaines;
- techniques;
- financières;
- exigences du poste;

-Conditions de travail:
- bruit, chaleur, froid, isolement, danger physique, risques pour la santé, stress, etc.

c) Les mesures
Une étape importante et difficile serait l'établissement des niveaux pour chacun des facteurs afin qu'ils puissent bien mesurer l'ensemble des emplois du secteur public / parapublic.

d) Pondération
Il faudrait par la suite déterminer l'importance de chacun des facteurs dans l'évaluation totale et sûrement que l'utilisation de régression multiple et la conception d'un modèle mathématique pourraient être d'une grande utilité.

e) Evaluation des emplois
Pourrait être faite au moyen de questionnaire rempli par le titulaire de l'emploi ou par un comité de travail.

En dernier, l'implantation, la documentation du système et la communication seraient réalisées.

3.3.3 Avantages
-Fait sur mesure; et
-facile à adapter.

3.3.4 Inconvénients
-Long à développer.

3.4 Méthode de rendement sur l'investissement en capital humain

3.4.1 Caractéristiques

Cette méthode est basée sur la théorie selon laquelle la formation que se donne un individu constitue un investissement qui doit rapporter un rendement prédéterminé. L'investissement est défini comme étant la perte de revenu supportée par l'individu pendant les années supplémentaires où il acquiert la formation. Le rendement sur la formation est calculé à partir de la différence entre la rémunération annuelle pendant toute sa vie active de 19 à 65 ans qu'aurait un individu s'il décidait d'aller sur le marché du travail immédiatement après avoir terminé sa scolarité de secondaire V et la rémunération qu'il obtiendrait pendant ses années de travail après avoir passé un certain nombre d'années à acquérir une formation supplémentaire. Selon cette méthode, tous les emplois qui exigent un même niveau de scolarité devraient avoir une rémunération équivalente et un taux de rendement sur l'investissement en capital humain se situant dans un intervalle de 5% à 10% en termes réels.

Selon cette hypothèse, on peut donc comparer la rémunération de plusieurs corps d'emploi sur la base commune de leur exigences scolaires. Dans le contexte d'application aux emplois uniques, on pourrait établir une base de comparaison entre les emplois uniques et certains corps d'emploi comparables sur le marché à partir de leurs exigences communes au niveau de la scolarité.

3.4.2 Principales étapes

L'application de la méthode se fait en deux (2) étapes:

i) Sélection d'un panier de professions comparables sur la base de la formation.

ii) Calcul du taux de rendement.

a) Niveau du facteur

Le niveau du facteur est gradé en fonction du nombre d'années de scolarité additionnelles au secondaire V exigé pour le poste. Les huit (8) niveaux de ce facteur pourraient être définis ainsi:

Niveau	Année de scolarité additionnelle
1	1 an
2	2 ans
3	3 ans
4	4 ans
5	5 ans
6	6 ans
7	7 ans
8	8 ans et plus

b) Comparaison des salaires

Après avoir établi la liste des emplois comparables sur la base de la scolarité, on compare leur rémunération pour déterminer les écarts de salaire qui existent entre les emplois du panier.

La moyenne pondérée des taux de salaire du panier sera également utilisée pour calculer le rendement sur la scolarité de ces corps d'emploi.

c) Rendement sur le capital humain

Cette technique nous permet de comparer à la fois la rémunération et le rendement sur la scolarité des emplois. En effet, le deuxième volet de cette méthode consiste à évaluer à partir de la rémunération observée pour un emploi donné, quel est le rendement obtenu par un investissement en termes de la scolarité nécessaire pour exercer un tel emploi.

D'abord, les années qu'un individu passe à acquérir une formation supplémentaire constituent un manque à gagner par rapport à un autre individu qui décide d'aller immédiatement sur le marché du travail. Par exemple, si on compare la situation d'un diplômé de CEGEP professionnel (3 ans) à celle d'un diplômé de secondaire V qui est sur le marché du travail depuis trois ans, le manque à gagner pour le premier est égal au revenu total du diplômé de secondaire pendant cette période.

Par contre, lorsque les deux individus se retrouvent sur le marché du travail après trois ans, le diplômé de CEGEP obtiendra normalement un salaire supérieur à celui du diplômé de secondaire si l'organisation pour laquelle il travaille rémunère ce facteur. Dans ce contexte, le manque à gagner du diplômé de CEGEP pendant ces trois années sera considéré comme un investissement en capital humain. Pour évaluer le rendement réalisé par ce diplômé de CEGEP sur son investissement en formation nous devons comparer les coûts et les bénéfices engendrés par cette formation. Les coûts de la formation pour un diplômé de CEGEP sont égaux au flux de rémunération qu'obtient le diplômé de secondaire[1] pendant toute la durée de sa vie active de 19 à 65 ans. Les bénéfices de la formation pour un diplômé de CEGEP sont égaux au flux de rémunération qu'il obtient pendant sa vie active de 22 à 65 ans.

Le rendement net de l'investissement est égal aux bénéfices moins les coûts. Cependant, tous ces montants doivent être actualisés pour être comparables. On détermine le taux de rendement de l'investissement en capital humain en actualisant le rendement net de l'investissement.

L'annexe M présente les équations utilisées pour actualiser les bénéfices, les coûts et calculer le taux de rendement sur la formation.

Le taux de rendement "normal" sur la formation se situerait entre 5% et 10%. Un corps d'emploi qui obtient un taux de rendement supérieur à 10% pourrait être considéré comme trop bien payé par rapport à son investissement en capital humain.

---

1 Pour évaluer le rendement sur la formation de n'importe quel corps d'emploi, on prend comme mesure le revenu d'un diplôme de secondaire V.

3.4.3 Exemple d'évaluation selon la méthode de rendement sur l'investissement en capital humain

Le tableau 3.1 présente les données salariales se rapportant au panier des emplois comparables à celle d'infirmière. La rémunération hebdomadaire moyenne (pondérée par le nombre d'employés) du panier de ces trois (3) corps d'emploi est de 556.00$ comparativement à 532.00$ pour le corps d'emploi d'infirmière. On pourrait donc établir une comparaison salariale dans la première étape d'application de cette méthode.

Le tableau 3.2 permet de voir comment se calcule le taux de rendement (r) sur la scolarité pour une période de 47 années de travail (de l'âge de 19 à 65 ans, soit la durée normale de participation au marché du travail).

On compare la valeur actuelle du revenu d'un individu ayant une scolarité de secondaire V pendant les 47 ans de travail, à la valeur actuelle du revenu d'une infirmière (3 années supplémentaires de scolarité).

A un taux de rendement de 10% ($(1 + r)^t$), la valeur actuelle nette de l'écart de revenu d'un diplômé de secondaire V par rapport à l'infirmière est nulle. Le taux de rendement sur l'investissement en capital humain de l'infirmière est donc de 10% en termes réels.

---

1 Pour un étudiant de CEGEP du cours professionnel de 3 ans ce montant correspond au salaire d'un finissant de niveau secondaire pendant cette période.

TABLEAU 3.1
Rémunération du panier d'emplois comparables et de l'emploi d'infirmière: exemple fictif

Emploi: infirmière

Emplois comparables	Rémunération hebdomadaire $	Nombre d'employés
Infirmière	532	50
Technicien de laboratoire	520	72
Opérateur en informatique	589	40
Mécanicien de machines fixes	602	28
Rémunération moyenne[2] du panier de professions comparables	556[1]	
Ratio	532$/556$ = 0.96	
Ecart	-4.3%	

---

[1] Excluant infirmière
[2] Moyenne pondérée par le nombre d'employés

TABLEAU 3.2

Calcul du taux de rendement de la formation professionnelle pour les infirmières: exemple fictif

Age	Revenu annuel[1] d'un diplômé de secondaire V	Revenu annuel [1] d'une infirmière	Ecart de revenu (3)-(2)	Ecart de revenu actualisé[2]
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	10000	0	-10000	-10000
20	10300	0	-10300	- 8583
21	10609	0	-10609	- 7367
22	10927	12000	1073	621
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
65	13820[3]	22500	8680	0
		Valeur actuelle nette[4]		0
		Taux de rendement[5] (r=.10)		10%

1 Tous ces montants sont fictifs; ils servent uniquement à des fins d'illustration de la méthode.

2 Les montants annuels doivent être spécifiés en termes de valeur actuelle nette: $\frac{\text{colonne(4)}}{(1 + r)^t}$

3 Le salaire annuel d'un individu ayant une scolarité de secondaire V passe de 10 000$ à l'âge de 19 ans à 13 820$ en termes réels (sans l'inflation), à l'âge de 65 ans.

4 Somme de la colonne 5.

5 Tous les calculs d'actualisation ont été faits avec r=.10

IV METHODES DE COMPARAISON DIRECTE

4.5 Comparaisons inter-provinciales

4.5.1 Introduction

Les comparaisons interprovinciales ont déjà fait l'objet de nombreuses études, notamment sur la rémunération des salariés de divers secteurs et sur la situation du marché du travail.

L'Ontario constitue un marché privilégié de référence pour le Québec étant donné la proximité géographique des deux provinces, la similitude des structures économiques et la concurrence sur le marché du travail pour attirer le personnel qualifié.

Surtout pour les emplois non comparables sur le marché du travail au Québec, la comparaison avec les mêmes corps d'emploi en Ontario se présente comme une option valable.

Par ailleurs, la comparaison entre le Québec et l'Ontario quant à la rémunération de certains corps d'emploi serait incomplète sans tenir compte de la spécificité des facteurs économiques régionaux qui ont une influence sur la rémunération. Cependant, des comparaisons avec d'autres provinces pourrait également être envisagées.

4.5.2 Méthodologie

a) Paramètres de comparaison

Les corps d'emploi

La première question à laquelle il faut répondre consiste à savoir quels seront les emplois non-enquêtés qui feront l'objet d'une comparaison interprovinciale. Par exemple, faut-il comparer l'ensemble des emplois non comparables sur le marché local ou seulement les corps d'emploi quantitativement importants tels les infirmières et les enseignants?

Données salariales

La deuxième question se rapporte aux données salariales.

La comparaison directe de la rémunération des emplois uniques au Québec par rapport à l'Ontario peut se faire sur la base des taux réels de salaire payés et/ou sur les échelles de salaires.

D'abord, la comparaison des échelles de salaires donne une indication du minimum et du maximum payés.

Au niveau des salaires réels, la comparaison peut être faite à partir de divers paramètres de mesure tels la moyenne, la médiane, le premier et le troisième quartiles, et le premier et le neuvième décile afin de mieux connaître la distribution des observations.

Période

La comparaison pourrait porter à la fois sur des données historiques et ponctuelles.

b) Facteurs sociaux-économiques

La comparaison interprovinciale de la rémunération des emplois non comparables sur le marché local reste incomplète si on ne tient pas compte des facteurs qui ont une influence sur les écarts de rémunération entre les provinces.

Pour établir des comparaisons entre les taux de salaire accordés dans des provinces différentes, on doit tenir compte des facteurs suivants:

- la conjoncture du marché pour les emplois considérés, soit l'offre excédentaire de main-d'oeuvre (postes vacants et taux de chômage), le taux de participation et la création d'emplois;

- le niveau des prix à la consommation;

- la productivité et l'enrichissement collectif;

- le déficit budgétaire et la capacité de taxer qui déterminent en quelque sorte la capacité de payer des employeurs;

- les caractéristiques de la main-d'oeuvre des emplois considérés de chaque province: âge, scolarité, ancienneté, etc..

4.6 **Relativité interne des emplois**

4.6.1 Introduction

La technique des relativités internes permet de comparer la rémunération des emplois uniques indirectement par l'intermédiaire des emplois repères des secteurs public et parapublic qui sont comparables et comparés sur le marché.

Cette technique des relativités internes consiste à déterminer la position relative de tous les emplois à l'intérieur de la structure salariale des secteurs public et parapublic. Cette position relative des emplois peut être établie à partir essentiellement de la hiérarchie historique ou actuelle de ces emplois observée au niveau de leur rémunération respective. A partir de la hiérarchie historique de la rémunération des divers emplois on peut positionner les emplois uniques par rapport aux emplois repères des secteurs public et parapublic.

La comparaison de la rémunération des emplois repères des secteurs public et parapublic et la rémunération de ces mêmes emplois repères sur le marché permet de mesurer l'écart de salaire au marché pour ces emplois repères. Par la suite, au moyen des relativités internes on peut interpoler la rémunération des emplois non-enquêtés en les comparant à celle des emplois enquêtés.

La relativité interne des emplois constitue une indication sur la valeur hiérarchique attribuée présentement aux emplois des secteurs public et parapublic. Cette relativité découle à la fois de la classification des emplois et des traitements qui en résultent par la négociation.

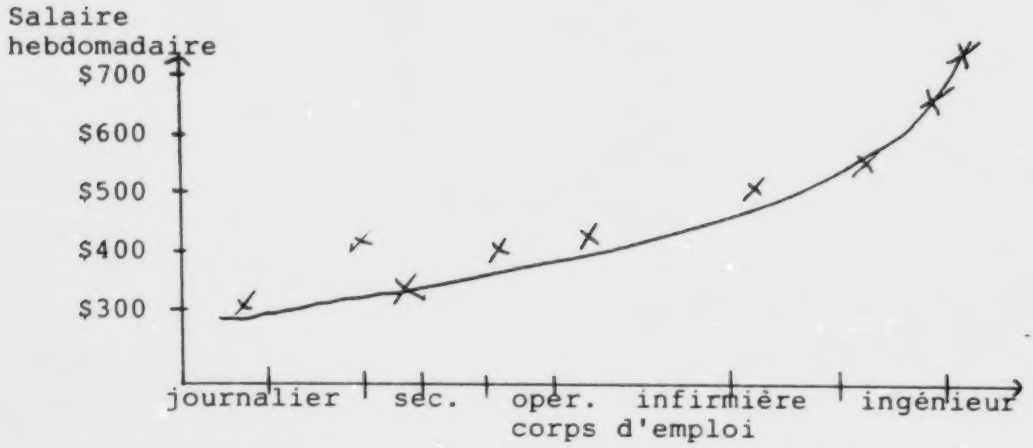
4.6.2 Méthodologie

Les emplois repères

La première étape de l'application de cette méthode consiste à définir les emplois repères des secteurs public et parapublic qui peuvent être comparés avec le marché. Ces emplois doivent être représentatifs au niveau de leur importance numérique, du contenu des tâches, de la structure occupationnelle et de la courbe salariale des secteurs public et parapublic.

Courbe salariale

La deuxième étape d'application de cette technique consiste à faire la représentation graphique de la courbe salariale de l'organisation. Cela nous permet de voir la hiérarchie interne des corps d'emploi en termes de rémunération.



On peut établir un lien entre un emploi unique et un emploi-repère en fonction des caractéristiques communes qu'ils présentent au niveau de la formation, de l'expérience, et des affinités professionnelles. Par exemple, on pourrait assimiler l'emploi de technicien en radiologie (emploi unique) à celui de technicien de laboratoire (emploi repère) compte tenu des caractéristiques communes que présentent ces deux corps d'emploi.
Par la deuxième approche, on définit un panier d'emplois repères à partir duquel sera déterminée l'importance relative des emplois non-enquêtés à l'intérieur de la structure salariale.
Le panier d'emplois repères peut représenter les quatre catégories d'emplois des secteurs public et parapublic.
Le rangement interne des emplois repères peut être présenté sous forme d'indice. Le panier d'emplois repères a un indice égal à 100, et tous les autres emplois sont cotés par rapport à cet indice qui est défini comme le ratio entre la rémunération moyenne d'un emploi quelconque dans l'organisation et la rémunération moyenne du panier d'emplois repères.

Par exemple, si la rémunération annuelle moyenne du panier d'emplois repères est de 20,000.00$, on lui attribue un indice égal à 100. Un corps d'emploi dont la rémunération annuelle moyenne est de 26,5000.00$ aura un indice de 133, soit 26500/20000.
Après avoir identifié le rangement interne des emplois on peut calculer les écarts de salaire entre le panier d'emplois repères et les emplois non-enquêtés. Cela servira par la suite à calculer indirectement par exemple les écarts entre la rémunération des emplois uniques des secteurs public et parapublic et la rémunération des emplois repères sur le marché.
En effet, une fois déterminé l'écart entre la rémunération des emplois repères du secteur public et parapublic par rapport aux mêmes emplois repères sur le marché, on peut déterminer l'écart de salaire des emplois uniques par rapport au marché en gardant les mêmes relativités internes entre les emplois uniques et les emplois repères.
L'annexe N présente la formule utilisée pour calculer les écarts de rémunération entre les emplois repères et les emplois uniques.

4.6.3 **Exemple**

Relativité interne entre l'emploi d'infirmière et le panier d'emplois repères: exemple fictif

1. Emplois		Salaire annuel $
-Emploi unique: infirmière		22 000
-Panier d'emplois repères (internes)		
-Professionnels	-ingénieur I	25 000
	-agent de gest. fin. II	29 000
	-agent de personnel II	31 000
-Techniciens	-technicien de laboratoire I	23 000
	-technicien en informatique II	26 000
-Bureau	-dessinateur traceur II	21 000
	-dactylographe	18 000
	-opérateur en informatique I	17 000
-Entretien et service		
	-mécanicien de machines fixes I	26 000
	Taux moyen du panier	24 000

2. Relativité interne: indices
   Panier = 100
   secrétaire 22000/24000 = 92

Tableau 4.6

Comparaison au marché du panier d'emplois repères à l'interne: exemple fictif

Emploi	salaire annuel $
Panier d'emplois repères à l'interne	24 000
Panier d'emplois repères sur le marché	25 600
indice: emplois repères sur le marché	107
écart	-7.0

L'écart de salaire entre le panier d'emplois repères à l'interne et celui du marché est de -7.% alors que l'écart entre le salaire annuel de l'emploi d'infirmière et le salaire moyen du panier d'emplois repères sur le marché est de 15%. Si le taux de salaire moyen du panier d'emplois repères à l'interne est ajusté au niveau du marché, il sera augmenté de 7%. Pour garder la même relativité interne de l'emploi d'infirmière (W_f) on multiplie le nouveau salaire moyen du panier d'emplois repères à l'interne (W_{ri}) par la proportion initiale de W_f sur W_{ri}.

CONCLUSIONS PRELIMINAIRES

L'analyse critique des diverses solutions proposées pour le traitement du problème des emplois non-enquêtés nous permet de faire les recommandations suivantes:

- Pour le rapport annuel de 1986, il est suggéré d'appliquer la méthode des relativités internes pour comparer la rémunération des salariés des secteurs public et parapublic qui se trouvent dans les emplois uniques avec les autres salariés québécois même si les problèmes de fond ne sont pas réglés.

- La méthode des comparaisons inter-provinciales pourrait servir de source secondaire pour fins de validation de résultats obtenus avec d'autres méthodes complémentaires.

- L'orientation vers l'évaluation de tous les emplois semble être la voie la plus prometteuse à moyen terme. Cependant à cause du délai d'application qui est nécessaire, il s'avère impossible d'obtenir des résultats sur la base d'une méthode d'évaluation pour le rapport annuel de 1986. Cette orientation nécessite la création d'un comité technique nommé par les parties patronale et syndicale, pour faire un choix de la méthode et entreprendre les travaux d'évaluation des emplois.

ANNEXES

ANNEXE A

COMPAGNIE XYZ DU CANADA LIMITÉE

DÉFINITION: La Compétence est l'ensemble des aptitudes et connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire de donner un rendement satisfaisant.

Elle comporte trois aspects:

- Les connaissances pour répondre aux besoins techniques, pratiques et scientifiques du poste
- ** La capacité de planifier, organiser, coordonner, intégrer, doter en personnel, diriger et (ou) superviser les activités et les ressources d'une unité administrative ou d'une fonction en vue de la réalisation des résultats propres à cette unité ou fonction. La capacité de direction peut s'exercer tant de façon directe que consultative (penser comme un gestionnaire)
- *** Aptitudes pour entretenir de façon active et directe des rapports divers avec les autres.

BARÈME D'ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE PRATIQUE ET TECHNOLOGIQUE: Tout type de Compétence peut être caractérisé par l'étendue (variété) et la profondeur (complexité) ou les deux. Les postes requièrent, dans des combinaisons diverses, certaines connaissances sur beaucoup de sujets ou des connaissances approfondies sur quelques sujets. Aussi, pour évaluer la compétence pratique et technique, il faut avoir une appréciation DES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES SUR CHACUN DE SUJETS ET LEUR COMPLEXITÉ.

***APTITUDES EN RELATIONS HUMAINES	** CAPACITÉ DE DIRECTION																			
	N. NON REQUISE Exécution d'une activité en tant qu'individu, non comme un superviseur ou un professionnel			**I. LIMITÉE** Exécution ou direction d'activités similaires dans leur contenu et leurs objectifs ainsi qu'une compréhension convenable des autres activités de l'entreprise			**II. HOMOGÈNE** Direction d'une unité administrative aux activités et aux objectifs variés OU gestion d'une ou de sous-fonction(s) ou de plusieurs éléments importants d'une sous-fonction exigée de plusieurs unités administratives			**III. HÉTÉROGÈNE** Direction d'une unité administrative importante et variée au point de vue fonctionnel OU gestion d'une ou de fonctions d'une ou de fonctions ayant une influence sur l'ensemble ou sur une grande partie de l'entreprise			**IV. LARGE** Direction d'une unité administrative d'envergure assez diversifiée au point de vue fonctionnel OU gestion d'une ou de fonctions stratégiques ayant une influence marquée sur la planification et les activités de l'entreprise			**V. GLOBALE**		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
A ÉLÉMENTAIRE: Apprentissage des routines simples de travail	38 43 50	43 50 57	50 57 66	50 57 66	57 66 76	66 76 87	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 26
B PROFESSIONNELLE ÉLÉMENTAIRE: Expérience des méthodes de travail peu compliquées et courantes et (ou) utilisation d'équipement ou de machines simples à opérer.	50 57 66	57 66 76	66 76 87	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 35
C PROFESSIONNELLE: Connaissance approfondie des méthodes ou systèmes pouvant comporter l'habileté à utiliser de l'équipement spécialisé	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 46
D PROFESSIONNELLE SUPÉRIEURE: Connaissance de méthodes ou systèmes pratiqués et moyennement complexes et (ou) aptitudes spécialisées requérant des connaissances techniques, généralement non théoriques	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 520	460 520 60
E SPÉCIALISÉE DE BASE OU GÉNÉRALE: Connaissance de base des théories et des principes d'une discipline scientifique ou d'une discipline connexe OU combinaison d'une connaissance approfondie et d'aptitudes dans plusieurs activités comportant une variété de pratiques et de précédents	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 520	460 520 60	460 520 60	520 60 70	60 70 80
F SPÉCIALISÉE COMPRISE OU GÉNÉRALE: Connaissances et aptitudes acquises par une expérience vaste et soutenue dans un ou des domaines requérant la maîtrise de théories et de principes scientifiques OU de pratiques et de précédents divers et complexes, OU les deux	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 520	460 520 60	460 520 60	520 60 70	60 70 80	60 70 80	70 80 92	80 92 105
G GÉNÉRALE OU SPÉCIALISÉE SUPÉRIEURE: Maîtrise totale de principes et de techniques complexes OU des compétences équivalentes, diversifiées et cumulatives, acquises par une vaste expérience et (ou) par une formation spéciale	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 520	460 520 60	460 520 60	520 60 70	60 70 80	60 70 80	70 80 92	80 92 105	80 92 105	92 105 121	105 121 140
H ÉMINENTE: Compétence éminente dans un domaine scientifique complexe ou dans une autre discipline hautement spécialisée	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 52	460 520 60	460 520 60	520 60 70	60 70 80	60 70 80	70 80 92	80 92 105	80 92 105	92 105 121	105 121 140	105 121 140	121 140 160	140 160 184

***APTITUDES EN RELATIONS HUMAINES		
1. **MINIMALES:** Simples politesse et courtoisie dans les rapports avec les autres	2. **IMPORTANTES:** Pouvoir comprendre et influencer les autres constitue une exigence importante du poste	3. **INDISPENSABLES:** Il est indispensable dans le poste de pouvoir comprendre et motiver d'autres per-

Catalogue **HAY Conseillers en administration**

ANNEXE B

COMPAGNIE XYZ DU CANADA LIMITÉE

DÉFINITION: L'initiative créatrice correspond au degré et à la nature de la réflexion nécessaire pour analyser, raisonner, évaluer, créer, utiliser son jugement, former des hypothèses, tirer des conclusions, arriver à des solutions, etc. L'initiative créatrice comporte deux aspects.

- * Le cadre du raisonnement ou, en d'autres mots, l'étendue de l'aide ou de l'orientation provenant d'autres personnes, des pratiques ou des précédents
- ** Le défi posé par la nouveauté et la complexité des problèmes à résoudre et de la réflexion à y apporter.

N.B. Lors de l'évaluation de l'initiative créatrice, le degré d'autorité du poste en matière de prise de décisions et de liberté d'action ne devrait pas être pris en considération, ces deux aspects étant mesurés dans le barème de la Finalité.

ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE: Tout raisonnement se fonde sur la connaissance des faits, des principes, des moyens, des normes, des concepts etc. qui constituent les éléments de base du processus de la réflexion.

L'initiative créatrice mesure l'intensité du processus mental qui utilise les connaissances nécessaires pour atteindre les résultats finals du poste.

Dans la mesure où le raisonnement est limité ou diminué selon la nature ou les exigences du poste, défini par des précédents, simplifié par définition ou partagé, la valeur de l'initiative créatrice décroît, les résultats étant obtenus par l'application automatique des opérations plutôt que par l'application du processus de la réflexion aux connaissances.

BARÈME D'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE

VALEUR DES PAS		* Le cadre du raisonnement est	** EXIGENCES DES PROBLÈMES				
			1. MÉMOIRE SÉLECTIVE Situations identiques dont la solution demande un choix facile parmi des faits connus	2. RÉFÉRENCE À DES MODÈLES Situations semblables dont la solution demande un choix judicieux parmi des faits connus	3. INTERPOLATION Situations différentes dont la solution demande une recherche dans le domaine des faits connus	4. EXTRAPOLATION Situations diverses exigeant des qualités d'analyse, d'interprétation, d'évaluation ou un esprit constructif	5. CRÉATIVITÉ Situations originales ou uniques nécessitant la mise au point de conceptions nouvelles et de méthodes inédites
3200							
2800							
2432							
2112							
1840							
-1600-							
1400							
1216							
1056							
920							
- 800 -							
700							
608							
528							
460							
- 400 -							
360							
304							
264							
230							
- 200 -							
176							
152							
132							
115							
D100-							
87							
76							
66							
57							
-50-							
43							
38							
33							
29							
-25-							
22							
19							
16							
14							
-12-							
10							
9							
8							
7							
-6-							

PAS EN DEÇA DE 100%

* CADRES DU RAISONNEMENT

	A	Le raisonnement s'effectue dans le cadre de règles et d'instructions très détaillées et rigoureusement définies et (ou) avec l'assistance constamment disponible de personnes ressources	10% 12%	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%
	B	Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'instructions et de pratiques standards et détaillées et (ou) avec des exemples ou l'assistance directement disponible de personnes ressources	12% 14%	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%
	C	Le raisonnement s'effectue dans le cadre de méthodes bien définies et quelque peu diversifiées de nombreux précédents couvrent la plupart des situations et (ou) avec une assistance facilement disponible de personnes ressources	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%
	D	Le raisonnement s'effectue dans le cadre de méthodes clairement définies et assez diversifiées de précédents couvrent bon nombre de situations et (ou) avec l'assistance de personnes ressources, si nécessaire	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%
	E	Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat bien défini pour la réalisation d'objectifs spécifiques dans des situations caractérisées par des pratiques et des précédents fonctionnels	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%
	F	Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat défini en termes généraux pour la réalisation d'objectifs fonctionnels, dans des situations présentant des aspects difficiles à cerner abstraits ou confus	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%	66% 76%
	G	Le raisonnement s'effectue dans le cadre de concepts, principes et grandes lignes de conduite pour la réalisation des objectifs de l'entreprise ou de ses grands objectifs fonctionnels, dans un environnement présentant beaucoup d'aspects difficiles à cerner, abstraits ou confus	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%	76% 87%
	H	Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'une philosophie de l'entreprise et (ou) des lois naturelles et (ou) des principes régissant les affaires humaines	29% 33%	38% 43%	50% 57%	66% 76%	87%

© HAY, Conseillers en administration

ANNEXE C

COMPAGNIE XYZ DU CANADA LIMITÉE

DÉFINITION: La Finalité représente la responsabilité d'une action et ses conséquences. C'est en d'autres mots l'effet mesuré du poste sur les résultats finals. La Finalité comporte les trois aspects suivants par ordre d'importance:

- **Liberté d'action** le degré de surveillance exercée par un supérieur ou par le système, tel que défini dans la colonne de gauche.
- ** **Impact** du poste sur les résultats finals tel que défini en haut à droite.
- *** **Ampleur** l'enveloppe en termes de dollars "dynamiques" annuels de l'unité ou de la fonction sur laquelle le poste exerce l'impact le plus significatif.

BARÈME D'ÉVALUATION DE LA FINALITÉ

** **IMPACT** — Le degré d'influence ou de participation du poste dans la réalisation des résultats finals définis pour l'unité ou la fonction considérée.

DOMINANT: Le poste contrôle les activités et les ressources importantes qui produisent les résultats et, à un niveau de liberté d'action, c'est le seul poste que l'on doit tenir responsable des résultats.

PARTAGÉ: Exerce, de concert avec un autre poste de même niveau, un contrôle sur les activités et les ressources qui produisent les résultats OU exerce un contrôle sur la plupart, mais non l'ensemble, des variables ayant un effet déterminant sur la réalisation des résultats.

CONTRIBUTIF: Services d'interprétation, de consultation ou de soutien favorisant la réalisation des résultats d'autres postes.

LOINTAIN: Services d'information, d'enregistrement ou autres services auxiliaires favorisant la réalisation des résultats d'autres postes.

* LIBERTÉ D'ACTION	*** AMPLEUR (chiffres annuels) ▶	(M) MINIMALE Jusqu'à $10M $				(1) TRÈS FAIBLE 10M $ à 100M $				(2) FAIBLE 100M $ à 1MM $				(3) MOYENNE 1MM $ à 10MM $				(4) GRANDE 10MM $ à 100MM $			
	L'HAY pour _____ est _____ ▶																				
	** IMPACT ▶	L	C	P	D	L	C	P	D	L	C	P	D	L	C	P	D	L	C	P	D
		5 6 7	7 8 9	9 10 12	12 14 16	7 8 9	9 10 12	12 14 16	16 19 22	9 10 12	12 14 16	16 19 22	22 26 29	12 14 16	16 19 22	22 26 29	29 33 38	16 19 22	22 26 29	29 33 38	38 44 50
A	**PRESCRITE:** L'action de ces postes est encadrée par des instructions détaillées et exhaustives et (ou) une supervision très étroite.	8 9 10	10 12 14	14 16 19	19 22 25	10 12 14	14 16 19	19 22 26	26 29 33	14 16 19	19 22 25	26 29 33	33 38 43	19 22 25	25 29 33	33 38 43	43 50 57	25 29 33	33 38 43	43 50 57	57 66 76
B	**SURVEILLÉE:** L'action de ces postes est encadrée par des méthodes de travail routinières et des instructions et (ou) une supervision étroite.	13 14 16	16 19 22	22 25 29	29 33 38	16 19 22	22 25 29	29 33 38	38 43 50	22 25 29	29 33 38	38 43 50	50 57 66	29 33 38	38 43 50	50 57 66	66 76 87	38 43 50	50 57 66	66 76 87	87 100 115
C	**NORMALISÉE:** L'action de ces postes est encadrée en tout ou en partie par des pratiques et des méthodes de travail normalisées, des instructions générales et une supervision de la programation du travail et des résultats.	19 22 26	25 29 33	33 38 43	43 50 57	26 29 33	33 38 43	43 50 57	57 66 76	33 38 43	43 50 57	57 66 76	76 87 100	43 50 57	57 66 76	76 87 100	100 115 132	57 66 76	76 87 100	100 115 132	132 152 175
D	**RÉGLÉE DE FAÇON GÉNÉRALE:** L'action de ces postes est encadrée en tout ou en partie par des pratiques et méthodes de travail résultant du précédents ou de politiques bien définies et par une supervision d'ensemble.	29 33 38	38 44 50	50 57 66	66 76 87	38 44 50	50 57 66	66 76 87	87 100 115	50 57 66	66 76 87	87 100 115	115 132 152	66 76 87	87 100 115	115 132 152	152 175 200	87 100 115	115 132 152	152 175 200	200 230 264
E	**DIRIGÉE:** En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont soumis à des pratiques et méthodes de travail générales résultant de politiques et de précédents fonctionnels, à la réalisation d'une activité d'exploitation spécifique et à une direction administrative.	33 38 44	44 50 57	57 66 76	76 87 100	44 50 57	57 66 76	76 87 100	100 115 132	57 66 76	76 87 100	100 115 132	132 152 175	76 87 100	100 115 132	132 152 175	175 200 230	100 115 132	132 152 175	175 200 230	230 264 304
F	**DIRIGÉE DE FAÇON GÉNÉRALE:** En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont soumis de façon générale à des politiques et des objectifs fonctionnels et à une direction administrative générale.	50 57 66	57 66 76	66 76 87	87 100 115	57 66 76	66 76 87	87 100 115	115 132 152	66 76 87	87 100 115	115 132 152	152 175 200	87 100 115	115 132 152	152 175 200	200 230 264	115 132 152	152 175 200	200 230 264	264 304 350
G	**ORIENTÉE GLOBALEMENT:** L'action de ces postes est orientée par les politiques générales de l'entreprise et des directives de la direction générale.	76 87 100	87 100 115	115 132 152	152 175 200	87 100 115	115 132 152	152 175 200	200 230 264	115 132 152	152 175 200	200 230 264	264 304 350	152 175 200	200 230 264	264 304 350	350 400 460	200 230 264	264 304 350	350 400 460	460 528 608
H	**ORIENTÉE STRATÉGIQUEMENT:**	132 152 175	152 175 200	175 200 230	230 264 304	152 175 200	200 230 264	264 304 350	350 400 460	200 230 264	264 304 350	350 400 460	460 528 608	264 304 350	350 400 460	460 528 608	608 700 800	350 400 460	460 528 608	608 700 800	800 920 1060

Ouvrage HAY, Conseillers en administration

ANNEXE D

Définitions

- Chacun des quatre facteurs qui détermine les conditions de travail peut être évalué en termes d'intensité, de durée et de fréquence.
- On suppose que le titulaire est raisonnablement qualifié pour le poste.
- On suppose que toutes les mesures nécessaires ont été prises pour éliminer ou minimiser les conditions de travail indésirables, ce qui en reste est inévitable.

- (•) Effort physique: Les différents degrés d'activité physique inhérents aux fonctions du poste qui varient en intensité, durée et fréquence, ou l'une ou l'autre, et qui entraînent un stress physique et la fatigue.

  Par exemple, le fait de soulever du poids, manutentionner des objets ou du matériel, s'étirer, tirer, pousser, grimper, marcher, transporter, être assis ou debout et (ou) travailler dans des positions anormales ou autres situations inhabituelles.

- (••) L'environnement: Les différents degrés d'exposition, d'intensité variables à des facteurs matériels et environnementaux inacceptables et qui augmentent les risques d'accident, de maladie et d'inconfort.

  Par exemple, l'exhalaison de fumée, gaz ou vapeur, le degré de température, le bruit, les vibrations, la salubrité, le poussière et l'exposition inévitable aux substances, aux équipements et (ou) aux situations dangereuses.

- (•••) L'attention sensorielle: Les différents degrés d'attention sensorielle (la vue, l'ouïe, l'odorat, le goût, le toucher) inhérents aux fonctions du poste et qui varient en intensité, durée ou fréquence.

  Par exemple, la vérification, l'inspection, l'opération de machines, la classification de données sous forme de tableau, la surveillance de terminaux à écran de visualisation, la correction d'épreuves ou la recherche, la réparation de pannes d'ordre technique, la manutention, l'attention à différents niveaux sonores, la dégustation des vins.

- (••••) Le stress psychologique: Les différents degrés d'inquiétude, d'anxiété variables, à des facteurs inhérents au travail ou à l'environnement qui augmentent les risques de tension ou d'anxiété. (À ne pas confondre avec les facteurs propres à l'élément "environnement".)

  Par exemple les perturbations dans le style de vie entraînées par les horaires de travail, les voyages d'affaires, l'ennui résultant d'un travail répétitif, la charge de contrôle sur le rythme du travail parce qu'il est bridgulier ou réglé mécaniquement, la pression émotive causée par l'isolement ou la marque d'intérêt, l'exposition à des situations troublantes au point de vue émotif.

COMPAGNIE XYZ DU CANADA LIMITÉE

BARÈME D'ÉVALUATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

P

•EFFORT PHYSIQUE	
La combinaison de l'intensité, la durée et la fréquence de l'effort physique occasionné	
a. Une légère fatigue ou un faible stress physique	1 2 3 4 5
b. Une fatigue moyenne ou un stress physique modéré	6 7 8 9 10
c. Une grande fatigue ou un fort stress physique	12 14 16 19 22
d. Une fatigue et un stress physique extrêmes	25 29 33 38 43

E

••ENVIRONNEMENT	
La combinaison de l'intensité, la durée et la fréquence de l'exposition à des facteurs matériels et environnementaux inacceptables	
a. Un léger inconfort ou un risque minime d'accident ou de maladie	1 2 3 4 5
b. Un grand inconfort ou un risque moyen d'accident ou de maladie	6 7 8 9 10
c. Un très grand inconfort ou un risque sérieux d'accident ou de maladie	12 14 16 19 22
d. Un inconfort extrême et un risque très élevé d'accident ou de maladie	25 29 33 38 43

S

•••ATTENTION SENSORIELLE(S)	
La combinaison de l'intensité, la durée et la fréquence de l'attention sensorielle exigé.	
I Une attention sensorielle faible.	1 2 3 4 5
II Une attention sensorielle moyenne.	6 7 8 9 10
III Une grande attention sensorielle	12 14 16 19 22
IV Une attention sensorielle intense avec pas ou peu d'interruption	25 29 33 38 43

M

••••STRESS PSYCHOLOGIQUE	
La combinaison de l'intensité, la durée et la fréquence des exposition aux facteurs environnementaux occasionne	
1. Un faible stress psychologique	1 2 3 4 5
2. Un stress psychologique moyen.	6 7 8 9 10
3 Un grand stress psychologique	12 14 16 19 22
4. Un stress psychologique extrême.	25 29 33 38 43

Copyright HAY Conseillers en administrati

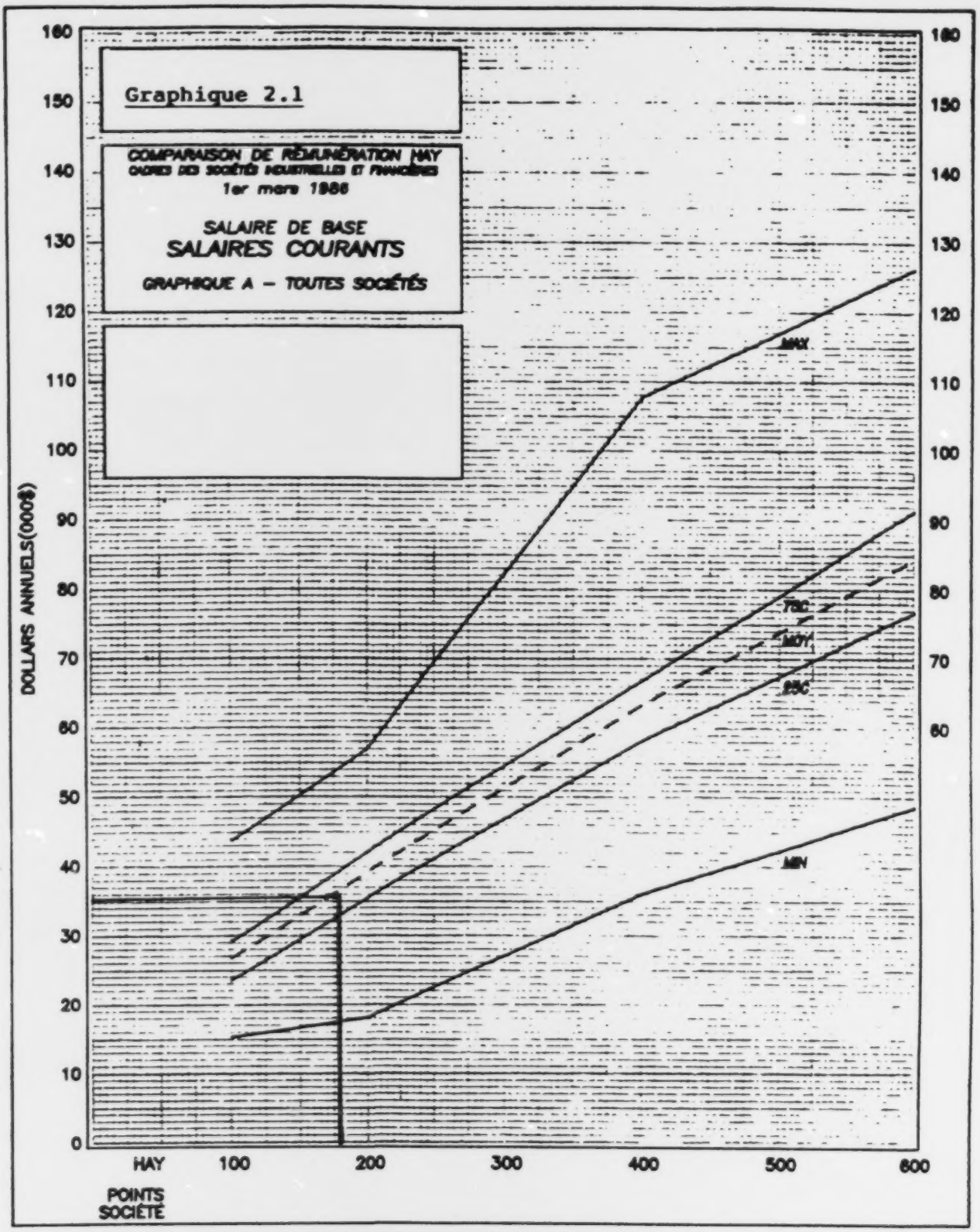
ANNEXE E

Graphique 2.1

COMPARAISON DE RÉMUNÉRATION HAY
CADRES DES SOCIÉTÉS INDUSTRIELLES ET FINANCIÈRES
1er mars 1986

SALAIRE DE BASE
SALAIRES COURANTS

GRAPHIQUE A – TOUTES SOCIÉTÉS



MAXIMUM	43,6	57,0	107,6		126,1
90C	32,6	47,3	74,9		100,0
75C	29,3	42,3	67,0	Hay	91,4
MOYENNE	26,9	39,4	63,5	Conseillers	84,5
MÉDIANE	26,2	38,8	62,4	en administration	83,0
25C	23,7	36,7	58,3		76,9
10C	21,7	33,1	53,4		69,3
MINIMUM	15,4	18,3	36,3		48,9

ANNEXE F

FACTEURS

1. INSTRUCTION - CONNAISSANCES
2. ÉDUCATION PERMANENTE
3. EXPÉRIENCE (OU COMPÉTENCES)
4. CAPACITÉS EN MATIÈRE DE RELATIONS INTERPERSONNELLES
5. CAPACITÉS EN MATIÈRE DE COMMUNICATIONS
6. NIVEAU DE RESPONSABILITÉ
7. SOLUTION DE PROBLÈMES
8. ENVERGURE D'UN POSTE
9. IMPACT OU RÉPERCUSSIONS DES RÉSULTATS
10. PLANIFICATION, ÉTABLISSEMENT DES CALENDRIERS ET COORDINATION
11. TRAVAIL EN ÉQUIPE
12. SUPERVISION D'EMPLOYÉS
13. ENVERGURE OU IMPORTANCE DU BUDGET
14. RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE MATÉRIEL
15. RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE D'ESPÈCES ET DE TITRES
16. CONFIDENTIALITÉ (RENSEIGNEMENTS CONFIDENTIELS)
17. ÉCHÉANCE
18. JOURS PASSÉS A L'EXTÉRIEUR DU LIEU HABITUEL DE TRAVAIL
19. DÉPLACEMENTS A L'EXTÉRIEUR DES HEURES NORMALES DE TRAVAIL
20. INTERVENTION SUR APPEL
21. ROTATION DES POSTES
22. MILIEU DE TRAVAIL
23. EFFORT PHYSIQUE
24. HABILITÉ PHYSIQUE
25. DANGER POUR LA SANTÉ
26. MILIEUX HOSTILES
27. RELATIONS HIÉRARCHIQUES
28. STRESS

ETC.

MERCER

ANNEXE G

VILLE

QUESTIONNAIRE D'ANALYSE D'EMPLOI

1. **IDENTIFICATION**

Nom et prénom: _____

Titre du poste: _____

Service: _____

Nom du supérieur immédiat: _____

Titre du supérieur immédiat: _____

2. **SOMMAIRE DU POSTE**

Indiquer la raison d'être de votre poste de travail:

_____
_____
_____
_____
_____

ESPACE RÉSERVÉ A LA DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES

_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____

4. CARACTÉRISTIQUES PARTICULIÈRES

4.1 Scolarité

D'après vous, quelle formation scolaire devrait être requise pour **accéder** à ce poste? (Cette formation peut être différente de celle que vous avez effectivement acquise.)

(✓)

_____ Diplôme d'Études Secondaires (12e année)
_____ Diplôme d'Études Secondaires et carte de métier
_____ Diplôme d'Études Collégiales (CEGEP)
_____ Baccalauréat
_____ Baccalauréat avec accréditation d'une corporation professionnelle (exemple: C.A.)
_____ Maîtrise
_____ Plus d'une maîtrise

4.2 Expérience

Compte tenu de la scolarité requise ci-haut, quelle serait d'après vous l'expérience pertinente pour **accéder** à ce poste?

(✓)

_____ Moins de deux années
_____ 2 ou 3 années
_____ 4 ou 5 années
_____ 6 ou 7 années
_____ 8 ou 9 années
_____ 10 années et plus

4.3 Restrictions

Dans quelle mesure ce poste comporte-t-il des restrictions quant à la façon d'atteindre des résultats?

(✓)

_____ Respecte des marches à suivre particulières bien définies.
_____ Applique un processus sans marche à suivre bien définies.
_____ Choisit parmi une grande gamme de directives sans processus particulier.
_____ Interprète les politiques et approuve les processus à l'échelle de son secteur d'activités.
_____ Formule les politiques à l'échelle de son secteur d'activités.

4.7 Traitement de dossiers

Combien de nouveaux dossiers ce poste doit-il traiter par année?

(✓)

_____ Moins de 3 nouveaux dossiers
_____ 4 à 10 nouveaux dossiers
_____ 11 à 20 nouveaux dossiers
_____ 21 à 50 nouveaux dossiers
_____ Plus de 50 nouveaux dossiers

En moyenne, combien d'éléments variables doit-on tenir en compte pour traiter le dossier au niveau de ce poste?
(Exemple: Si pour traiter le dossier il suffit généralement d'obtenir une information compte tenu des variables **nom** et **adresse**, on indiquera 2 éléments variables.

(✓)

_____ Moins de 3 éléments variables
_____ De 3 à 6 éléments variables
_____ De 7 à 10 éléments variables
_____ De 11 à 15 éléments variables
_____ Plus de 15 éléments variables

Quel pourcentage des dossiers doit être traité à l'intérieur d'échéances prédéterminées?

(✓)

_____ Moins de 5 % des dossiers
_____ De 5 à 10 % des dossiers
_____ De 11 à 25 % des dossiers
_____ De 26 à 50 % des dossiers
_____ Plus de 50 % des dossiers

Quel degré de concentration continue est généralement requis pour traiter chacun de ces dossiers?

(✓)

_____ Concentration continue durant moins de 5 minutes
_____ Concentration continue de 5 à 15 minutes
_____ Concentration continue de 16 à 30 minutes
_____ Concentration continue de 31 à 60 minutes
_____ Concentration continue de plus de 60 minutes

4.9 **Supervision**

Combien d'employés ce poste supervise-t-il de façon hiérarchique? _____ employés

Quel est le titre de l'employé au plus haut niveau qui se rapporte à ce poste

Titre: _____

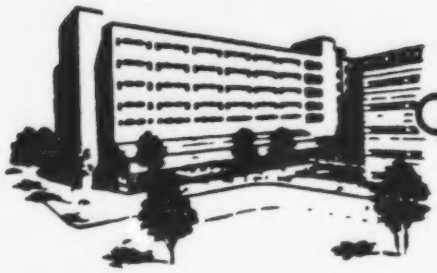
5. **MILIEU DE TRAVAIL**

Approximativement quel pourcentage de temps est passé dans chacun des milieux de travail décrits?

	% du temps
Environnement normal du bureau	_____ %
Environnement du bureau particulièrement bruyant ou salissant	_____ %
Milieu d'atelier	_____ %
Sur la route	_____ %
Chantier extérieur	_____ %
	100 %

ANNEXE H

"PEOPLE CARING FOR PEOPLE"



OKLAHOMA OSTEOPATHIC HOSPITAL

JOB ANALYSIS QUESTIONNAIRE

OKLAHOMA OSTEOPATHIC HOSPITAL
JOB ANALYSIS QUESTIONNAIRE

Instructions

Please respond to the following questionnaire with great care, providing responses that are complete and accurate. The information gathered from this questionnaire will form the basis for implementing our new wage and salary administration program. The success of this program therefore depends upon the accuracy with which you answer each statement.

Try not to understate or inflate your responses, basing your answers on duties and responsibilities that are most typical of your job. It is important to remember that this information will be used to help us better understand your **position** within our organization--it is **not** an evaluation of your individual performance on the job. When indicating the duties and responsibilities of your position, it may be helpful to think about them as if they were to be applied to a new hire rather than to yourself.

Only your supervisor and select members of the Personnel department will have access to the responses you supply on this form.

General Background Information

Your Name: _____ Date: _____

Job Title: _____ Personnel Use: _____

Department: _____ Personnel Use: _____

Your Direct Supervisor's Name and Job Title:

Name: _____ Title: _____

Total Length of Service with OOH (years/months): _____

Total Length of Time in Your Present Position (years/months): _____

Your Current Status (check one): ☐ Full - time ☐ Part - time

EXEMPLE

7. PATIENT WELFARE

Assuming that a person in your position is adequately performing the job duties, check the statement that best describes the role of your position in terms of patient contact and/or care.

- ☐ The position duties are within an area of hospital operations where services are only remotely related or **indirectly** related to the care of patients
- ☐ The position duties are to **indirectly** assist in providing patient care by ensuring a safe, healthful, and pleasant environment
- ☐ The position duties are to provide **direct** patient care at a level which would minimize discomfort and assure no problems in treatment
- ☐ The position duties are to provide **direct** care and/or to develop a therapeutic program for patients to restore or maintain health
  OR
  Position duties may affect direct care through the completion of analytical tests which allow others to care for patients
- ☐ The position establishes the techniques, policies, and procedures to be used by those who actually deliver **direct** patient care. Based on these standards, the position is responsible for monitoring the performance of others in the delivery of patient care

8. COMPLEXITY

a. Check the statement which best describes the level of difficulty and detail that your position requires.

- ☐ Job duties are well defined with clearly stated directions and standards
- ☐ Work may involve occasional assignments of a non-routine nature which require new approaches or independent judgement.
- ☐ Work consists of moderately complex procedures and tasks which require independent judgements such as setting task priorities, evaluating results, coordinating with others, etc.
- ☐ Work is substantially complex and varied and requires the selection and application of technical and detailed guidelines. Independent judgment is needed to identify, select, and apply appropriate procedures, often covering several functional areas
- ☐ Work is broad in scope and covers several major functions within the Hospital. Policy, procedure, and precedent are created and/or approved by this position. A high degree of analytic ability and indcutive thinking is required for decision making and problem solving purposes

ANNEXE I

GRILLE DE CODIFICATION

Postes-repères	FACTEURS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	3	1	1	4	1
2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1
3	1	2	2	3	2	1	1	4	1	1	3	1	1	5	1
4	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
5	1	3	1	2	2	1	1	3	2	1	6	1	1	4	1
6	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
7	1	4	2	4	3	1	2	2	2	1	4	1	1	1	1
8	1	5	2	3	3	1	2	2	2	1	4	1	1	1	1
9	1	5	2	3	3	1	1	3	2	1	6	1	1	4	1
10	3	5	2	3	3	1	1	3	2	1	6	1	1	4	1
11	4	4	3	6	7	3	2	5	4	1	4	1	1	4	1
12	2	4	3	5	4	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1
13	4	3	2	3	3	1	1	3	1	1	2	1	1	4	1
14	2	6	2	3	4	2	1	4	2	1	6	1	1	4	1
15	4	4	4	5	3	1	1	3	1	1	3	1	1	4	1
16	3	5	3	5	5	2	2	4	4	1	4	1	1	4	1
17	3	4	4	3	4	1	1	3	1	1	4	1	1	4	1
18	4	4	4	3	4	2	3	4	4	2	2	1	1	1	2
19	4	5	4	5	4	2	1	4	4	2	3	2	1	1	2
20	4	4	4	4	1	2	2	4	4	1	4	4	2	2	1
21	4	5	4	5	2	1	1	4	4	3	2	1	1	1	3
22	4	5	5	5	3	1	1	5	5	3	5	1	1	4	2
23	4	5	4	7	5	2	1	5	5	4	5	1	1	4	2
24	4	6	5	7	5	3	1	6	6	4	6	3	1	4	3
25	4	5	5	5	5	3	1	5	5	4	5	1	2	1	3
26	4	6	5	6	6	3	2	5	5	4	4	3	2	1	3
27	5	5	5	5	4	3	2	5	5	4	3	1	2	1	3
28	5	7	5	7	7	3	3	6	7	4	6	3	3	4	4

ANNEXE J

EXEMPLE

FACTEURS	VALEUR MONÉTAIRE DES FACTEURS						
	Niveaux						
	1	2	3	4	5	6	7
1. instruction	8 925,	10 631,	12 158,	16 985,	28 590,	33 474,	----
2. expérience	3 667,	4 529,	5 225,	6 115,	7 563,	9 929,	13 576,
3. solution de problèmes	1 943,	2 142,	2 808,	3 684,	4 514,	5 041,	5 010,
4. dextérité	660,	731,	706,	1 214,	----	----	----
5. niveau de responsabilité	4 620,	7 066,	7 763,	7 673,	7 757,	12 289,	19 417,
6. renseignements confidentiels	1 371,	1 755,	2 024,	2 212,	2 350,	2 470,	2 655,
7. temps à l'extérieur	573,	866,	1 071,	1 212,	1 311,	2 298,	----
8. milieu de travail	133,	112,	154,	----	----	----	----
9. aptitudes en matière de de communication	3 016,	3 308,	4 160,	5 678,	----	----	----
10. travail en coopération	4 266,	6 484,	6 449,	7 493,	12 948,	17 660,	----

ANNEXE K

POSTE: COMMIS GENERAL

1- INSTRUCTION/CONNAISSANCES DIPLOME D'ETUDES SECONDAIRES (12E ANNEE).	(1)	4957.00
2- EXPERIENCE 6 A 12 MOIS.	(3)	3390.00
3- SOLUTION DE PROBLEMES REFLEXION ANALYTIQUE SUR DIVERSES ACTIVITES POUR LESQUELLES LA SOLUTION REQUIERT RECHERCHES ET ANALYSE A PARTIR D'UNE GAMME DE SOURCES DISPONIBLES.	(4)	2786.00
4- DEXTERITE EXECUTER UN TRAVAIL QUI REQUIERT LA COORDINATION DES DEUX MAINS ET DE CERTAINS EQUIPEMENTS POUR LESQUELS UNE ATTENTION PARTICULIERE ET DES GESTES PRECIS SONT REQUIS SUR UNE BASE CONTINUE (MANIPULATION DU NUMERAIRE, MACHINE DE TRAITEMENT DE TEXTES).	(1)	372.00
5- NIVEAU DE RESPONSABILITE INTERPRETE LA POLITIQUE DANS SES CHOIX ET APPLIQUE LES PROCESSUS A L'ECHELLE DE SON SECTEUR D'ACTIVITES OU DE SON SERVICE.	(4)	6279.00
6- RESPONSABILITE EN MATIERE DE RENSEIGNEMENTS CONFIDENTIELS DES DONNEES RELATIVES AUX SOCIETAIRES OU AUX MEMBRES.	(3)	1475.00
7- TEMPS PASSE A L'EXTERIEUR AU PLUS 1 FOIS PAR MOIS.	(2)	634.00
8- MILIEU DE TRAVAIL UN MILIEU DE TRAVAIL QUI COMPORTE UN INCONFORT MODERE ET UNE EXPOSITION INEVITABLE A DES SITUATIONS DANGEREUSES MALGRE DES PRECAUTIONS APPROPRIEES.	(1)	97.00
9- APTITUDES EN MATIERE DE COMMUNICATION VERBALE ET ECRITE, ET OCCASIONNELLEMENT VERBALES ET ECRITES AVEC LES SOCIETAIRES OU AUTRES PERSONNES EXTERNES.	(2)	-2125.00
10- TRAVAIL EN COOPERATION TRAVAILLER SOUVENT EN EQUIPE A L'INTERIEUR D'UNE CAISSE OU D'UNE SUCCURSALE EN VUE D'ATTEINDRE UN OBJECTIF COMMUN.	(3)	4366.00

VALEUR DU POSTE: 22231.00

ECHELLE SALARIALE: 7

MINIMUM: 18812.95 POINT/CONTROLE: 21635.15 MAXIMUM: 24447.05

20 JANVIER, 1986

ANNEXE L

EXEMPLE

FACTEURS	POIDS RELATIFS
1. Instruction/Connaissances	.54
2. Expérience	.25
5. Solution de problèmes	.13
7. Dextérité	.04
8. Niveau de responsabilité	.20
10. Responsabilité en matière de renseignements confidentiels	.08
11. Temps passé à l'extérieur	.03
12. Milieu de travail	.01
14. Aptitudes en matière de communication	-.16
15. Travail en coopération	.29
Pourcentage expliqué de la masse salariale du marché	94%

FACTEURS	POIDS RELATIFS
1. Instruction/Connaissances	.46
2. Expérience	.17
5. Solution de problèmes	.04
10. Responsabilité en matière de renseignements confidentiels	.15
11. Temps passé à l'extérieur	.06
12. Milieu de travail	.01
13. Responsabilité en matière de personnel	.29
15. Travail en coopération	.24
Pourcentage expliqué de la masse salariale du marché	95%

FACTEURS	POIDS RELATIFS
1. Instruction/Connaissances	.53
2. Expérience	.25
5. Solution de problèmes	.12
8. Niveau de responsabilité	.16
10. Responsabilité en matière de renseignements confidentiels	.02
11. Temps passé à l'extérieur	.06
12. Milieu de travail	.06
15. Travail en coopération	.24
Pourcentage expliqué de la masse salariale du marché	94%

ANNEXE M

ANNEXE M

Rendement sur capital humain

Le taux de rendement sur l'investissement en capital humain est tel que la valeur actuelle nette (VAN) des bénéfices de l'investissement (B) moins les coûts (C) est égale à 0:

(1) $$VAN = \sum_{t=1}^{n} \frac{B-C}{(1+r)^t} \simeq 0$$

Cette équation dérive de l'expression:

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{B}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^{n} \frac{C}{(1+r)^t}$$

où B = le flux de salaire réalisé après la fin des études;

c = la perte de salaire encourue pendant les années d'études;

t = nombre d'années de travail pour un individu.

A partir de l'équation 1, il est possible de calculer le taux de rendement sur la formation professionnelle pour chaque corps d'emploi du panier de professions sélectionné précédemment. Un taux de rendement normal doit se situer entre 5% et 10% en termes réels.

ANNEXE N

Calcul des écarts

3) Calcul des écarts

a) Rangement simple

Lorsque la base de comparaison est établie entre un emploi unique (EU) et un emploi repère (ER_{pi}), l'étape suivante consiste à appliquer à l'emploi unique la nouvelle relativité de salaire entre l'emploi repère à l'interne et l'emploi repère sur le marché (ERMI).

On peut observer $EU_i \gtrless ER_{pi}$.

Après que ER_{pi} soit comparé à ER_{mi}, EU_i est ajusté en fonction de la relativité établie au préalable entre EU_i et ER_{pi}:

$$EU_i^* = ER_{pi}^* + (EU_i - ER_{pi})$$

où EU_i = emploi unique
ER_{pi} = emploi repère dans le secteur public et parapublic
ER_{mi}= emploi repère sur le marché apparié à ER_{pi}

* = désigne le nouveau taux observé après comparaison avec la rémunération des emplois repères sur le marché.

b) Rangement par rapport au panier d'emplois:

Lorsque le rangement interne des emplois uniques par rapport au panier des emplois repères est établi, la dernière étape d'application de la technique des relativités internes consiste à ajuster la rémunération des emplois uniques en fonction de la nouvelle valeur de marché du panier des emplois repères:

$$E_{ui}^* = \frac{\sum E_{rpi}^*}{N} + \left(E_{ui} - \frac{\sum E_{rpi}}{N}\right)$$

La relativité interne des emplois est conservée avec cette technique.